



## RINGKASAN EKSEKUTIF

**JOHAN ARIFIN, 2000, Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia di PT. Nojorono Tobacco Kudus Jawa Tengah. Dibawah bimbingan M. SYAMSUL MA'ARIF Dan ABDUL BASITH.**

Industri rokok pada tahun 1997 menghasilkan devisa 268,2 juta dolar AS dan pemasukan cukai/pajak sebesar Rp. 5,8 triliun, pada tahun 1998 menghasilkan devisa dari ekspor 135,4 juta dolar AS. dan perolehan dari cukai meningkat menjadi Rp. 7,4 triliun. Bahkan, target sumbangan dari cukai/pajak rokok yang masuk APBN pada tahun 1999 dinaikkan menjadi 12,5 triliun. Target ini bukan saja menjadi tantangan bagi industri rokok, namun bagi sumberdaya manusia (SDM) didalam perusahaan yang bergerak dalam industri rokok tersebut.

Peraturan Pemerintah (PP) nomor 81 tahun 1999 tanggal 5 Oktober 1999 tentang pengamanan rokok bagi kesehatan yang menyangkut berbagai hal meliputi pembatasan kadar kandungan nikotin dan tar rokok, persyaratan iklan dan promosi rokok, serta penetapan kawasan tanpa rokok akan mengakibatkan perubahan lingkungan bisnis yang menuntut perubahan kemampuan SDM untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya. Dengan demikian perubahan kemampuan SDM mulai dari aspek penyediaan bahan baku hingga proses pabrikasi mutlak dibutuhkan. Dari aspek penyediaan bahan baku menjadi tantangan yang serius, dimana rekayasa teknologi untuk memenuhi bahan baku sesuai dengan kadar tar dan nikotin rokok, sementara ini dipahami oleh petani yang masih menggunakan sistem tradisional dengan mengandalkan perubahan cuaca untuk standarisasi kadar nikotin. Bahkan selama ini diyakini oleh petani bahwa tembakau yang bermutu tinggi selalu dikaitkan dengan kandungan nikotin tinggi. Hal ini menuntut perubahan cara berpikir, sikap mental dan aktivitas budidaya tanaman.

Dalam bidang pabrikasi, akibat dari program kampanye anti rokok , penyiapan SDM, penyediaan teknologi dan peralatan, menimbulkan perlunya investasi peralatan untuk pengendalian ataupun pengujian kadar nikotin dan tar rokok. Kesemuanya tidak terlepas dari kesiapan dan kemampuan SDM. Fakta menunjukan hampir 96% dari seluruh produksi rokok kretek nasional baik Sigaret Kretek Mesin (SKM) maupun Sigaret Kretek Tangan (SKT) tergolong memiliki kadar tar dan nikotin yang tinggi. Bahkan apabila ditinjau dari aspek penguasaan teknologi dan investasi peralatan pabrik mayoritas belum memadai untuk memenuhi standar rokok yang ditentukan oleh *World Health Organization* (WHO) yang mengacu pada standar rokok putih. Oleh sebab itu upaya peningkatan kualitas manusia sebagai tujuan dan sasaran PT. Nojorono Tobacco melalui pengembangan sumberdaya manusia (PSDM) sangatlah tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Faktor-faktor PSDM beragam sesuai dengan kondisi perusahaan, kondisi lingkungan, dan sumberdaya yang dimiliki dalam perusahaan. Dari hasil observasi pendahuluan ditemukan beberapa faktor penghambat di PT. Nojorono seperti karyawan dalam melaksanakan pekerjaan cenderung merasa bahwa apa yang selama ini dikerjakan adalah sudah baik, dengan demikian ketika ada perubahan dalam pekerjaan, karyawan menganggap bahwa perubahan itu suatu pekerjaan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



ambahan dan baru. Selanjutnya, rendahnya disiplin kerja, kreatifitas dan motivasi. Di pihak lain, banyaknya karyawan yang tingkat pendidikannya masih rendah mengakibatkan sulitnya untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan teknologi dan informasi.

Komposisi pendidikan karyawan bulanan sebanyak 385 orang, yaitu tingkat pimpinan yang berpendidikan SMA 2 orang (20%), tingkat kepala bagian 8 orang (30,76%), tingkat kepala unit 13 orang, (36,11%), tingkat kepala seksi 22 orang (35%), yang berpendidikan SMA kebawah sebanyak 294 orang (76,36%). Melihat komposisi tersebut di atas diduga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang pada akhirnya menjadi kendala dalam PSDM. Selain itu, perencanaan pelatihan karyawan yang kurang memadai, hal ini dapat dilihat dari setiap pelatihan untuk satu materi, peserta diambil dari setiap karyawan pada semua level jabatan. Sarana dan fasilitas kerja yang tersedia belum secara optimal digunakan, hal ini ditunjukkan oleh masih adanya mesin produksi yang tidak dipakai dan banyaknya sisa tembakau yang masih berserakan.

Rekrutmen karyawan yang diterapkan masih mempertimbangkan unsur kekeluargaan. Penentuan karir karyawan tergantung pimpinan puncak, sehingga karyawan tidak mengetahui kapan karyawan dapat menduduki karir yang disediakan perusahaan. Di pihak lain, kompensasi yang selama ini dijalankan perusahaan terbatas pada pengupahan, Tunjangan Hari Raya (THR), tunjangan jabatan, sedangkan kompensasi lain seperti pengakuan, penghargaan, dan bonus pernah diberikan hanya kepada karyawan yang telah bekerja lama dan berprestasi.

Bagi PT. Nojorono Tobacco, kondisi yang demikian perlu diantisipasi dengan cara pembenahan faktor-faktor yang menjadi kendala dalam pencapaian tujuan perusahaan. Atas dasar pertimbangan tersebut, maka dalam penerapannya kecil kemungkinan untuk membenahi faktor mana dalam PSDM yang harus diutamakan, untuk selanjutnya menentukan alternatif strategi yang tepat dan terarah. Dengan demikian, perumusan masalah dalam geladikarya ini mencoba melihat faktor-faktor apa saja dalam PSDM, faktor-faktor apa saja yang dominan dalam PSDM, serta bagaimana menentukan prioritas strategi PSDM yang tepat dan terarah.

Dengan demikian tujuan dari penelitian/geladikarya adalah mengidentifikasi faktor-faktor dalam PSDM serta menentukan prioritas strategi sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan. Sedangkan manfaat geladikarya adalah sebagai bahan informasi kepada manajemen PT. Nojorono dalam menentukan prioritas PSDM dan untuk meningkatkan pemahaman lebih lanjut bagi peneliti. Untuk memudahkan dan mengfokuskan pelaksanaan penelitian ini, peneliti menetapkan ruang lingkup geladikarya hanya mengenai PSDM dalam upaya peningkatan kualitas SDM di PT. Nojorono Tobacco Kudus. Hal ini dilakukan untuk memberikan fokus perhatian terhadap penentuan prioritas strategi.

Metode penelitian geladikarya dengan menggunakan identifikasi kondisi PSDM yaitu untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman melalui diskusi dan wawancara dengan pimpinan pada tingkat manajemen yang dapat mewakili otentisitas situasi yang dihadapi dan hasilnya dikonsultasikan dengan pimpinan perusahaan.

Berdasarkan hasil identifikasi dan kajian terhadap identifikasi kondisi PSDM, diformulasikan strategi yang merupakan matrik perpaduan SWOT yaitu

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





dengan memadukan S-O (*strength-opportunities*), W-O (*weaknesses-opportunities*), S-T (*strength-threats*), W-T (*weaknesses-threats*). Strategi tersebut adalah untuk S-O meliputi optimalisasi penggunaan sarana dan fasilitas kerja, pengendalian dan evaluasi SDM. **Strategi W-O** : pengembangan pendidikan dan pelatihan, kerjasama dengan lembaga pendidikan. **Strategi S-T** : optimalisasi sumberdaya perusahaan. **Strategi W-T** : pengembangan karir dan promosi, pelaksanaan kompensasi, serta rekrutmen karyawan.

Dari perpaduan strategi yang dihasilkan melalui diskusi dengan pimpinan pada tingkat manajemen ditentukan dan ditetapkan 5 (lima) strategi yang akan dan sedang dilakukan sesuai dengan kemampuan perusahaan. Strategi tersebut selanjutnya dipergunakan kedalam hierarki PSDM. Komponen strategi tersebut meliputi (1) Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi karyawan, yakni upaya untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. (2) Optimalisasi penggunaan sarana dan fasilitas kerja, yakni upaya untuk mengoptimalkan penggunaan sarana dan fasilitas kerja yang tersedia. (3) Pengembangan program pendidikan dan pelatihan, yakni upaya untuk mengarahkan program pendidikan dan pelatihan yang tepat dan terarah (4) Perbaikan kompensasi, yakni upaya untuk memotivasi karyawan, memberikan kepuasan kerja, sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja. (5) Merencanakan dan menciptakan pengembangan karir, yakni upaya yang dilakukan perusahaan untuk mengatasi tingkat kejenuhan karyawan dan perbaikan sistem kerja.

Sedangkan untuk faktor yang dipertimbangkan untuk pemilihan komponen alternatif strategi adalah ketersediaan SDM, sarana dan fasilitas kerja, rekrutmen karyawan, pelatihan karyawan, pengembangan karir.

Berdasarkan hasil Proses Hierarki Analisis (PHA) (Lampiran 3.) diperoleh bobot dan prioritas dalam PSDM yaitu (1) Pelatihan karyawan (0,268), hal ini didasari karena dalam PSDM faktor pelatihan merupakan tuntutan mutlak untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi, maka perusahaan perlu menyiapkan SDM untuk menciptakan tenaga kerja yang profesional. (2) Rekrutmen karyawan (0,249), hal ini didasari oleh kurangnya ketersediaan SDM yang berkualitas di perusahaan, sehingga perusahaan berupaya mencari tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan, (3) Ketersediaan SDM, faktor ini mendasari oleh tersedianya SDM yang dimiliki perusahaan kurang mendukung dalam PSDM. (4) pengembangan karir (0,169), merupakan upaya untuk mengantisipasi tingkat kejenuhan dan meningkatkan produktifitas karyawan. (5) Sarana dan fasilitas kerja (0,079), faktor ini mempunyai bobot yang kecil, namun faktor ini masih ada pengaruhnya dalam PSDM.

Peranan aktor yang mempunyai peran dalam PSDM adalah pihak pimpinan perusahaan (0,405), hal ini berkaitan dengan penentu arah dan kebijakan perusahaan, serikat pekerja (0,254) untuk mengkomunikasikan setiap arah dan kebijakan yang diterapkan perusahaan, karyawan (0,144), hal ini berkaitan dengan tingkat keterlibatan langsung karyawan sebagai sasaran utama dalam PSDM, instansi pemerintah yang diwakili oleh DEPNAKER (0,128) yang berperan dalam penyiapan dan ketersediaan SDM yang berkualitas untuk didistribusikan kepada pengguna tenaga kerja, PPRK (0,068), sebagai salah satu wadah organisasi industri rokok di Kudus untuk menjembatani komunikasi, tukar pengalaman antara perusahaan rokok dibawah naungannya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

MB-IPB  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor



Apabila dikaitkan dengan tujuan, maka peningkatan produktifitas perusahaan (0,251) mempunyai bobot dan prioritas pertama. Hal ini sangat terkait dengan ketersediaan SDM yang mempunyai produktifitas tinggi sehingga mendukung terciptanya produktifitas perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan (0,213) yang akan mendukung produktifitas perusahaan. Pengembangan sistem karir (0,197) untuk mengantisipasi tingkat kejenuhan dan meningkatkan produktifitas karyawan. Peningkatan efisiensi biaya dan sumberdaya perusahaan (0,19), hal ini terkait dengan banyaknya sumberdaya perusahaan yang belum dipergunakan dan dialokasikan secara maksimal, sehingga hal ini membutuhkan biaya pemeliharaan. Pengembangan sistem rekrutmen (0,149), tujuan ini didasari oleh kurangnya ketersediaan SDM yang berkualitas, sehingga perusahaan merasa perlu merekrut tenaga kerja dari luar.

Dari hasil penelitian PSDM, setidaknya ada tiga alternatif strategi (1) Pengembangan program pendidikan dan pelatihan (0,283), komponen ini dipengaruhi oleh faktor rendahnya etos kerja, kreatifitas, motivasi yang disebabkan oleh kurangnya wawasan, pengetahuan, sikap mental. Untuk itu pengembangan program pendidikan dan pelatihan tersebut sebagai upaya mengarahkan program yang menekankan pada pendidikan dan pelatihan karyawan, dapat dilakukan dengan mengevaluasi program yang meliputi aspek materi, instruktur, metoda, peserta.

Dari aspek materi dan peserta dapat dipadukan yaitu dengan melakukan penyesuaian terhadap kesenjangan kemampuan, hal ini dapat diketahui apabila manajer/kabag SDM mempunyai daftar prestasi kerja karyawan serta melakukan survei kebutuhan pelatihan terhadap karyawan. Untuk karyawan tingkat pelaksana yaitu dengan diklat dalam pekerjaan (*on the job training*) seperti bentuk penguasaan langsung oleh pegawai lama yang berpengalaman kepada pegawai baru/tidak berpengalaman melalui transfer pengetahuan dan ketrampilan, dengan demikian karyawan benar-benar dihadapkan pada kondisi kerja nyata sambil memecahkan persoalan dalam pekerjaannya.

Sedangkan untuk level menengah keatas, karena pendidikan dan pelatihan lebih menekankan pada wawasan, maka pelatihan diluar pekerjaan (*off the job training*) sangat diperlukan. Pada tingkat ini kebutuhan instruktur sangat dominan, sehingga perusahaan dapat bekerjasama dengan lembaga PSDM diluar perusahaan untuk memberikan pelatihan diperusahaan atau perusahaan mengirimkan tenaga kerjanya setiap ada pelatihan diluar perusahaan

Kegiatan lain pada level strategi adalah perbaikan kompensasi (0,218) yaitu dengan mencari pedoman yang dapat mendukung pemberian kompensasi yang adil. Keadilan kompensasi dapat didasarkan melalui standar jenjang pendidikan dan senioritas, jenis pekerjaan, tingkat pekerjaan. Bentuk-bentuk kompensasi yang dapat direkomendasikan yaitu pemberian insentif karyawan yang memenuhi target prestasi tertentu, peningkatan gaji berdasarkan prestasi. Sedangkan untuk penghargaan lain untuk memotivasi karyawan lainnya dapat kiranya digunakan media informasi sehingga karyawan lain mengetahui dan termotivasi.

Kegiatan lain pada level merencanakan dan menciptakan pengembangan karir (0,215), level kegiatan strategi yang dapat direkomendasikan yaitu dengan cara melakukan mutasi dan promosi secara periodik mengingat skala usaha yang memungkinkan dalam perusahaan. Mutasi dapat dilakukan dengan cara

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





penugasan mereka yang akan dipromosikan untuk bergabung pada bagian tertentu secara bergantian tanpa harus menjadi kepala bagian atau dengan cara melakukan mutasi untuk mempersiapkan promosi dapat dilakukan dengan cara karyawan ditempatkan pada suatu bagian untuk sekedar mengetahui masalah yang ada pada suatu pekerjaan tertentu, sehingga penguasaan masalah pekerjaan dapat dievaluasi.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dominan dalam PSDM adalah: (1) Pelatihan karyawan, (2) Rekrutmen karyawan, (3) Ketersediaan SDM, (4) Pengembangan karir, (5) Sarana dan fasilitas kerja. Sedangkan aktor yang mempunyai peran adalah (1) Pimpinan perusahaan, (2) Serikat pekerja, (3) Karyawan, (4) Departemen Tenaga Kerja (DEPNAKER) (5) Persatuan Perusahaan Rokok Kudus (PPRK). Dari faktor dan aktor yang mendukung tercapainya PSDM, setidaknya ada tiga strategi yang direkomendasikan yang mempunyai prioritas tertinggi (1) Pengembangan program pendidikan dan pelatihan karyawan, (2) perbaikan kompensasi, (3) Merencanakan dan menciptakan pengembangan karir. Sedangkan untuk kedua strategi berikutnya dapat dilaksanakan pada masa yang akan datang, apabila ketiga strategi yang direkomendasikan belum memenuhi tujuan perusahaan.

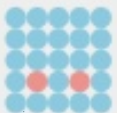
Kepada perusahaan disarankan; (1) melaksanakan program pendidikan dan pelatihan *Achievement Motivation Training (AMT)* untuk menciptakan sikap mental baru dan meningkatkan motivasi karyawan untuk berubah, melakukan penyadaran bahwa selama ini yang dikerjakan belum optimal. Melakukan pelatihan dalam pekerjaan (*on the Job Training*) disamping melakukan pelatihan diluar pekerjaan (*off the job training*), serta pengiriman karyawan ke luar perusahaan, (2) mengoptimalkan peran Litbang (R&D) bersama dengan lembaga Perguruan Tinggi (PT) dan lembaga penelitian.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB